

Ετοιμάζοντας Μία Αποτελεσματική Μελέτη Περιπτώσεως

Στα περισσότερα μαθήματα επιχειρησιακής στρατηγικής, οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται εκτενώς ως μορφωτικό εργαλείο. Ένας βασικός λόγος είναι ότι οι περιπτώσεις προσφέρουν ευκαιρίες αναγνώρισης και επίλυσης οργανωτικών προβλημάτων, μέσω από τη χρήση της θεωρίας της επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, με την ανάλυση των περιπτώσεων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι μαθητές μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις έννοιες που συνδυάζονται για τη διαμόρφωση της διαδικασίας επιχειρησιακής στρατηγικής.

Οι περιπτώσεις που ακολουθούν αφορούν σε πραγματικές επιχειρήσεις. Μέσα σ' αυτές, παρουσιάζονται προβλήματα και καταστάσεις που οι διευθυντές καλούνται να αναλύσουν και να επιλύσουν. Όπως θα δείτε, μία περίπτωση στρατηγικής διοίκησης μπορεί να επικεντρώνεται σε μία ολόκληρη βιομηχανία, σ' ένα μοναδικό οργανισμό ή σε μία επαγγελματική μονάδα μιας μεγάλης και πολυμορφικής επιχείρησης. Τα θέματα στρατηγικής διοίκησης που αντιμετωπίζουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, μπορούν επίσης να εξεταστούν με τη μέθοδο της μελέτης περιπτώσεων.

Κατά βάση, η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων απαιτεί μία προσεκτική διάγνωση των τρεχουσών συνθηκών της οργάνωσης (εσωτερικών και εξωτερικών), ώστε να προταθούν οι κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες. Αυτές οι ενέργειες όχι μόνο επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιβιώσει για πολλά χρόνια, αλλά περιγράφουν επίσης τον τρόπο ανάπτυξης και χρήσης των βασικών της ικανοτήτων, για την απόκτηση σταθερών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την εξασφάλιση υψηλών κερδών. Η μέθοδος των περιπτώσεων έχει μία πλούσια κληρονομιά ως παιδαγωγική προσέγγιση στη μελέτη και την κατανόηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας.¹

Εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχημένη χρήση της μεθόδου των περιπτώσεων είναι η δική σας προετοιμασία - δηλαδή η προετοιμασία του σπουδαστή ή του αναλυτή των περιπτώσεων. Χωρίς προσεκτική μελέτη και ανάλυση, δε θα έχετε τις κατάλληλες γνώσεις που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε μία συζήτηση σχετικά με την κατάσταση μιας επιχείρησης, και των στρατηγικών ενεργειών που είναι απαραίτητες γι' αυτή.

Οι καθηγητές υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις κατά τη χρήση της μεθόδου των περιπτώσεων. Ορισμένοι απαιτούν από τους μαθητές τους να χρησιμοποιήσουν μια συγκεκριμένη αναλυτική διαδικασία για την

εξέταση ενός οργανισμού. Άλλοι προσφέρουν λιγότερη δομή, αναμένοντας από τους μαθητές τους να μάθουν, με την ανάπτυξη της δικής τους μοναδικής αναλυτικής μεθόδου. Και κάποιοι άλλοι καθηγητές πιστεύουν ότι, για την ανάλυση μιας επιχειρησιακής κατάστασης, πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένα εργασιακό πλαίσιο μέτριας δομής, δίνοντας τις ανάλογες προτάσεις. Η προσέγγιση που θα ακολουθήσετε εξαρτάται από τον καθηγητή σας. Η προσέγγιση που παρουσιάζουμε εμείς είναι ένα εργασιακό πλαίσιο μέτριας δομής.

Η ανάλυση της μεθόδου των περιπτώσεων χωρίζεται σε τέσσερις τομείς. Πρώτον, είναι σημαντικό για εσάς να κατανοήσετε το γιατί χρησιμοποιούνται οι περιπτώσεις και τι μπορείτε να κερδίσετε μέσα από την επιτυχημένη χρήση της μεθόδου των περιπτώσεων. Δεύτερον, προσφέρεται ένα διαδικαστικό πλαίσιο - οδηγός που θα σας βοηθήσει να αναλύσετε τις περιπτώσεις και να συζητήσετε αποτελεσματικά τα συμπεράσματα της εργασίας σας. Η εφαρμογή αυτού του πλαισίου εργασίας σε μία τάξη μπορεί να αποδώσει αξιόλογες εμπειρίες που μπορούν, με τη σειρά τους, να σας βοηθήσουν να ολοκληρώσετε με επιτυχία τις εργασίες που σας ανατίθενται από τον εργοδότη. Τρίτον, περιγράφεται περιληπτικά τι μπορεί να συμβεί κατά τις συζητήσεις των περιπτώσεων στην τάξη. Όπως φαίνεται και από την περιγραφή, οι σχέσεις και οι επαφές των καθηγητών με τους μαθητές, κατά τις συζητήσεις των περιπτώσεων, είναι εντελώς διαφορετικές απ' ό,τι στις παραδόσεις των μαθημάτων. Τέλος, προσφέρεται ένα πλαίσιο εργασίας που θα σας βοηθήσει στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των προφορικών και γραπτών παρουσιάσεων. Οι ικανότητες γραπτής και προφορικής παρουσίασης εκτιμώνται ιδιαίτερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Έτσι, η ανάπτυξή τους σήμερα μπορεί να σας βοηθήσει στο μέλλον.

Χρήση της Μεθόδου των Περιπτώσεων

Η μέθοδος των περιπτώσεων βασίζεται σε μία φιλοσοφία στην οποία συνδυάζεται η απόκτηση γνώσεων με τη συμμετοχή των μαθητών. Σύμφωνα με τα λόγια του Alfred North Whitehead, η φιλοσοφία αυτή "απορρίπτει την αξίωση να μαθαίνουν παθητικά οι μαθητές και μετά να εφαρμόζουν πρακτικά τις γνώσεις τους".² Αντίθετα, η μέθοδος των περιπτώσεων, βασίζεται στις αρχές που ανέπτυξε ο John Dewey:

Μόνο όταν παλέψει με τις συνθήκες του παρόντος προβλήματος, αναζητώντας και βρίσκοντας τελικά τη λύση, σκέφτεται [ο μαθητής] ... Αν δεν μπορεί να

κατασκευάσει τη δική του λύση (όχι βέβαια μόνος του, αλλά με την υποστήριξη του καθηγητή και των άλλων μαθητών) και να δώσει διέξοδο στο πρόβλημά του, τότε δεν πρόκειται να μάθει, ακόμη και αν δώσει μερικές σωστές απαντήσεις με ακρίβεια εκατό τοις εκατό.

Η μέθοδος των περιπτώσεων φέρνει την πραγματικότητα μέσα στην τάξη. Όταν αναπτύχθούν και παρουσιαστούν αποτελεσματικά, με πλούσιες και ενδιαφέρουσες λεπτομέρειες, οι περιπτώσεις διατηρούν τις θεωρητικές συζητήσεις στα πλαίσια της πραγματικότητας. Η εμπειρία έχει δείξει πως οι απλές, φανταστικές περιγραφές κάποιων καταστάσεων και οι συλλογές πραγματικών οργανωτικών στοιχείων και άρθρων από δημόσιους πόρους δεν είναι τόσο αποτελεσματικές, για τη μόρφωση, όσο οι πλήρως αναπτυγμένες περιπτώσεις. Μία συνεκτική περίπτωση σας παρουσιάζει μία αντικειμενική μελέτη πραγματικών καταστάσεων που αντιμετωπίσαν ασκούμενοι διευθυντές. Μία περίπτωση που παρουσιάζεται σε περιγραφική μορφή προσφέρει κίνητρα συμμετοχής και ανάλυσης της συγκεκριμένης κατάστασης. Τονίζοντας τις εναλλακτικές ενέργειες στρατηγικής και αντιμετωπίζοντας τη σύνθεση και την αοριστία του πρακτικού κόσμου, οι μελέτες περιπτώσεων προσφέρουν εξαιρετική δυναμική κατά την ενασχόλησή σας με μία προσωπική μορφωτική εμπειρία.

Ορισμένα από τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να υπάρξουν από τη χρήση της μεθόδου των περιπτώσεων αναφέρονται περιληπτικά στον Πίνακα 1.

Όπως αναφέρει ο Πίνακας 1, η μέθοδος των περιπτώσεων μπορεί να σας βοηθήσει ν' αναπτύξετε τις αναλυτικές και κριτικές σας ικανότητες. Η ανάλυση των υποθέσεων σας βοηθά επίσης να μάθετε να κάνετε τις σωστές ερωτήσεις - δηλαδή τις ερωτήσεις που επικεντρώνονται στα βασικά στρατηγικά θέματα μίας περίπτωσης. Οι μαθητές που φιλοδοξούν να γίνουν διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν κρυμμένα προβλήματα, παρά να επικεντρώνονται σε επιφανειακά συμπτώματα, μέσω από την ανάπτυξη της ικανότητας να θέτουν κρίσιμα και ουσιαστικά ερωτήματα.

Η ποικιλία των περιπτώσεων που ο καθηγητής σας αποφασίζει να σας αναθέσει, μπορεί να σας φέρει σε επαφή μ' ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών πραγματικών επιχειρήσεων. Η προσέγγιση αυτή διευρύνει την εμπειρία σας και προσφέρει γνώσεις σχετικά με πολλούς τύπους

καταστάσεων που σχετίζονται με τη διεύθυνση, εργασίων και ευθυνών. Μια τέτοια έμμεση εμπειρία μπορεί να σας βοηθήσει να λάβετε μία εμπεριστατωμένη απόφαση καριέρας σχετικά με τη βιομηχανία και την κατάσταση σχετικά με τη διεύθυνση που πιστεύετε πως θα αποδειχθεί προκλητική και ικανοποιητική. Τέλος, η εμπειρία στη μελέτη περιπτώσεων οξύνει τις ικανότητές σας στην επίλυση προβλημάτων.

Επιπλέον, όταν ο καθηγητής σας απαιτήσει προφορικές ή γραπτές παρουσιάσεις, οι επικοινωνιακές σας ικανότητες θα αναπτυχθούν μέσω από τη χρήση της μεθόδου των περιπτώσεων. Φυσικά, τα επιπρόσθετα αυτά προσόντα θα εξαρτηθούν από την προετοιμασία σας, καθώς και από την υποστήριξη που θα λάβετε από τον καθηγητή σας. Όμως, η κύρια ευθύνη της εκμάθησης ανήκει σ' εσάς. Η ποιότητα της συζήτησης των περιπτώσεων απαιτεί τουλάχιστον πλήρη κατανόηση των δεδομένων και μερική, ανεξάρτητη ανάλυσή τους. Η μέθοδος των περιπτώσεων, λοιπόν, απαιτεί την ανάγνωση των περιπτώσεων και την προσεκτική σκέψη για καθεμία. Στις επόμενες παραγράφους, προσφέρουμε επιπλέον προτάσεις σχετικά με την προετοιμασία που πρέπει να γίνει για την επιτυχημένη συζήτηση μίας περίπτωσης.

Μαθητική Προετοιμασία για Συζήτηση των Περιπτώσεων

Αν δε γνωρίζετε τη μέθοδο των περιπτώσεων, τότε ίσως χρειαστεί ν' αλλάξετε τις μορφωτικές σας συνήθειες. Η διδασκαλία ενός μαθήματος μπορεί να μη σας υποχρεώνει να ετοιμάζετε εντατικά για κάθε εξάμηνο. Σ' ένα τέτοιο μάθημα, έχετε την ευχέρεια να μελετήσετε τα κείμενα και τις σημειώσεις της διδασκαλίας με το δικό σας ρυθμό. Όμως η ανάθεση μιας υπόθεσης απαιτεί σημαντική και προσεκτική προετοιμασία πριν από κάθε μάθημα. Χωρίς αυτή, δε θα είστε σε θέση να συμβάλετε ουσιαστικά στη συζήτηση που θα πραγματοποιηθεί. Έτσι, η προσεκτική ανάγνωση των δεδομένων και η περαιτέρω σκέψη πάνω σ' αυτά, οι λογικές αναλύσεις και η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων στα προβλήματα της περίπτωσης, είναι θέματα μεγάλης σημασίας. Οι προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις θα πρέπει να απορρέουν λογικά μέσω από τα βασικά προβλήματα που αναγνωρίζετε κατά τη μελέτη της περίπτωσης. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται μία σειρά βημάτων που μπορούν να σας βοηθήσουν στη γνωριμία με την περίπτωση, την αναγνώριση των προβλημάτων και την πρόταση στρατηγικών ενεργειών που θα

Πίνακας 1 Αποτελέσματα της Μαθητικής Ενασχόλησης με τη Μέθοδο των Περιπτώσεων

1. Η ανάλυση περιπτώσεων απαιτεί από τους μαθητές εξάσκηση των σημαντικών διευθυντικών ικανοτήτων - της διάγνωσης, της λήψης αποφάσεων, της παρατήρησης, της ακρόασης, και της πειθούς - κατά την προετοιμασία τους για τη συζήτηση μιας περίπτωσης.
2. Οι αναλύσεις απαιτούν από τους μαθητές να συσχετίσουν την ανάλυση με τη δράση και ν' αναπτύξουν ρεαλιστικές και σταθερές ενέργειες, παρά τη σύνθετη φύση και τη μερική γνώση που χαρακτηρίζει την υπό εξέταση κατάσταση.
3. Οι μαθητές πρέπει να αντιμετωπίσουν τη δυσκολία της πραγματικότητας - με την έλλειψη των απαραίτητων πληροφοριών, την έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους, και τις συγκρούσεις ανάμεσα στους ανταγωνιστικούς στόχους.
4. Οι μαθητές αναπτύσσουν ένα γενικό διευθυντικό τρόπο σκέψης - όπου η ευθύνη μετατρέπεται δύσκολα σε δράση σ' ένα διαφοροποιημένο περιβάλλον

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

αυξήσουν την πιθανότητα επίτευξης στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και υψηλών κερδών από την εταιρεία.

Αποκτώντας Οικειότητα

Το πρώτο βήμα σε μια αποτελεσματικής διαδικασίας ανά-

ση, ταξινομούνται ως συμπεράσματα. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσ' από μία κατάσταση που δεν μπορεί να εξακριβωθεί, ταξινομούνται ως συλλογισμοί. Τέλος, οι πληροφορίες που είναι ανεξάρτητες από εποληθεύσιμες πηγές και προκύπτουν μέσ' από μία ομαδική ή ατομική

Πίνακας 2 Μία Αποτελεσματική Διαδικασία Μελέτης Περίπτωσης

Βήμα 1: Εξοικείωση	α. Γενικά - Καθορισμός τού ποιος, τι, πώς, πού και πότε (τα βασικά δεδομένα της περίπτωσης). β. Ειδικά - Αναγνώριση των περιοχών, των ανθρώπων, των δραστηριοτήτων και των θεμάτων της περίπτωσης. γ. Καθορισμός του βαθμού βεβαιότητας/αοριστίας των αποκτημένων πληροφοριών.
Βήμα 2: Αναγνώριση συμπτωμάτων	α. Καταγραφή όλων των ενδείξεων (ακόμα και των δεδομένων "προβλημάτων") ότι κάτι δεν είναι όπως θα έπρεπε να είναι. β. Διασφάλιση του ότι τα συμπτώματα δε λαμβάνονται υπ' όψιν ως προβλήματα (τα συμπτώματα θα πρέπει να οδηγήσουν στην αναγνώριση των προβλημάτων).
Βήμα 3: Αναγνώριση στόχων	α. Αναγνώριση των βασικών δηλώσεων των μεγάλων πρωταγωνιστών (π.χ., άνθρωποι, ομάδες, μονάδα κ.λπ.) β. Καταγραφή των στόχων που υπάρχουν ή που μπορούν να εξαχθούν λογικά.
Βήμα 4: Οργάνωση της ανάλυσης	α. Επιλογή των ιδεών, μοντέλων και θεωριών που φαίνονται χρήσιμες. β. Εφαρμογή αυτών των εργαλείων στην κατάσταση. γ. Με την εμφάνιση νέων πληροφοριών, επιστρέφουμε στα α και β του βήματος 4.
Βήμα 5: Πραγματοποίηση της διάγνωσης	α. Αναγνώριση των δυσχερειών (ασυνέπειες στόχων). β. Αναγνώριση προβλημάτων (Ασυμφωνίες ανάμεσα στους στόχους και την απόδοση). γ. Ανάθεση προτεραιότητας στις ασυμφωνίες/προβλήματα σε σχέση με το χρόνο, τη σημασία, κ.λπ.
Βήμα 6: Υλοποίηση του σχεδιασμού δράσης	α. Καθορισμός και αξιολόγηση των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή εναλλακτικών λύσεων δράσης. β. Ανακάλυψη ή επινοήση εφικτών εναλλακτικών ενεργειών. γ. Εξέταση των πιθανών αποτελεσμάτων των εναλλακτικών ενεργειών. δ. Επιλογή μίας πορείας δράσης. ε. Σχεδίαση ενός πλάνου/προγράμματος εφαρμογής. στ. Δημιουργία ενός πλάνου εκτίμησης των ενεργειών που θα εφαρμοστούν.

Πηγή: C.C. Lundberg και C. Enz, 1993, A Framework for Student Case Preparation, Case Research Journal 13 (Καλοκαίρι): 144.

λυσης περίπτωσης απαιτεί την εξοικείωση με τα δεδομένα που αναφέρονται και με την κατάσταση της επιχείρησης. Αρχικά, θα πρέπει να κατανοήσετε τη γενική κατάσταση της εταιρείας (π.χ., ποιος, τι, πώς, πού, και πότε). Η πλήρης εξοικείωση απαιτεί εκτίμηση των προβλημάτων και των κυριότερων θεμάτων της περίπτωσης.

Η εξοικείωση με μία περίπτωση απαιτεί από εσάς τη μελέτη διαφόρων επιπέδων μιας κατάστασης, όπως τις επαφές με άτομα που αποτελούν μία ομάδα, τις επαγγελματικές μονάδες και την κοινωνία στο σύνολό της. Η αναγνώριση των σχέσεων ανάμεσα και μέσα στα διάφορα επίπεδα εξυπηρετεί για την πληρέστερη κατανόηση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Επίσης είναι σημαντικό να αξιολογήσετε τις πληροφορίες σε μία διαδικασία επιβεβαίωσης. Οι πληροφορίες που μπορούν να διασταυρωθούν από πολλές πηγές και να κριθούν βάσει παρόμοιων διαστάσεων, ταξινομούνται ως δεδομένα. Οι πληροφορίες που αντιπροσωπεύουν την υποκειμενική κρίση ενός ανθρώπου για μία κατάστα-

ση, θεωρούνται υποθέσεις. Προφανώς, οι αναλυτές των περιπτώσεων και οι άνθρωποι που λαμβάνουν αποφάσεις πάνω σε οργανωτικά θέματα, προτιμούν να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα παρά σε συλλογισμούς, συμπεράσματα ή υποθέσεις.

Κατά την ανάλυση μίας περίπτωσης, αναπτύσσονται προσωπικά αισθήματα, κρίσεις και γνώμες. Είναι σημαντικό να μπορείτε να διακρίνετε τις προσωπικές σας κρίσεις σχετικά με την περίπτωση και να αξιολογήσετε την ακρίβεια των "δεδομένων", ώστε να εξασφαλίσετε το μέγιστο επίπεδο αντικειμενικότητας στη δουλειά σας.

Αναγνώριση των Συμπτωμάτων

Η αναγνώριση των συμπτωμάτων είναι το δεύτερο βήμα στην αποτελεσματική διαδικασία ανάλυσης μιας περίπτωσης. Το σύμπτωμα είναι η ένδειξη ότι κάτι δεν είναι έτσι όπως εσείς ή κάποιος άλλος θεωρεί ότι πρέπει να είναι. Μπορεί να προσπαθήσετε να διορθώσετε τα συμπτώματα αντί για τα πραγματικά προβλήματα. Τα

πραγματικά προβλήματα είναι οι συνθήκες ή οι καταστάσεις που απαιτούν επίλυση, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της μονάδας, του οργανισμού ή του ατόμου. Η αναγνώριση και η καταγραφή των συμπτωμάτων, στα αρχικά στάδια της ανάλυσης μιας υπόθεσης, μειώνει την άσχημη χαρακτηρισμό των συμπτωμάτων ως προβλήματα. Το επίκεντρο της ανάλυσής σας θα πρέπει να είναι οι υλιστικές αιτίες ενός προβλήματος, και όχι τα συμπτώματά του. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να θυμάστε ότι τα συμπτώματα είναι ενδεικτικά στοιχεία ενός προβλήματος. Η εργασία που θα ακολουθήσει θα βοηθήσει στην να κάλυψη των κρίσιμων αιτιών των προβλημάτων προς τα οποία θα πρέπει να κατευθυνθείτε.

αναγνώριση των Στόχων

ο τρίτο βήμα της αποτελεσματικής μελέτης περιπτώσεων απαιτεί την αναγνώριση των στόχων των κύριων οργανισμών, μονάδων, και / ή ατόμων σε μία περίπτωση. ανάλογα με την περίπτωση, θα πρέπει επίσης να αναγνωρίσετε το στρατηγικό στόχο και τη στρατηγική αποστολή άθε εταιρείας. Χαρακτηριστικά, αυτές οι δηλώσεις κατεύθυνσης (στόχοι, στρατηγικοί σκοποί και στρατηγικές ποσοτόλες), προκύπτουν από σχόλια των κεντρικών χαρακτηρισμών του οργανισμού, της επαγγελματικής μονάδας της ανώτερης διευθυντικής ομάδας που περιγράφονται την περίπτωση ή σε δημόσια έγγραφα (π.χ., μία ετήσια αναφορά).

Η ολοκλήρωση αυτού του βήματος μπορεί να είναι δύσκολη. Όμως, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το βήμα αυτό είναι μεγάλης σημασίας για μια αποτελεσματική ανάλυση περίπτωσης, επειδή η αναγνώριση των στόχων, των σκοπών και της αποστολής σας βοηθά να ξεκαθαρίσετε τα κυριότερα προβλήματα που υπάρχουν και να αξιολογήσετε τις εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα αυτά. Οι δηλώσεις κατεύθυνσης δε δημοσιοποιούνται πάντοτε, ούτε παρουσιάζονται σε γραπτή μορφή. Σ' αυτήν την περίπτωση, θα πρέπει να εξάγετε τους στόχους από άλλα διαθέσιμα στοιχεία και πληροφορίες.

Δράγνωση της Μελέτης

ο τέταρτο βήμα της αποτελεσματικής ανάλυσης περίπτωσης αφορά στην επίτευξη συστηματικής κατανόησης της κατάστασης. Ορισμένες φορές, οι περιπτώσεις αναλύονται κατά έναν όχι και τόσο συνεκτικό τρόπο. Οι αναλύσεις αυτές μπορεί να είναι προϊόν ενός δύσκολου τρογράμματος ή προϊόν της δυσκολίας και της σύνθετης φύσης των θεμάτων που περιγράφονται στην υπόθεση αυτή. Κάποιες φορές, μπορεί να νιώσετε πίεση για τα χρονικά σας όρια και να πιστέψετε πως μπορείτε να κατανοήσετε την κατάσταση χωρίς μία συστηματική ανάλυση των δεδομένων. Ωστόσο, η εμπειρία έχει αποδείξει πως η εξοικείωση με τα δεδομένα μιας περίπτωσης είναι ένα απαραίτητο, αν και ανεπαρκές, βήμα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών λύσεων - λύσεων που θα ενισχύουν τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Στην ουσία, μία όχι και τόσο συνεκτική ανάλυση καταλήγει στο να δίνεται έμφαση στα συμπτώματα και όχι στα προβλήματα και τις αιτίες. Για να αναλύσετε αποτελεσματικά μία περίπτωση, θα πρέπει να αντιμετω-

πίζετε με σκεπτικισμό τις εύκολες ή γρήγορες προσεγγίσεις και απαντήσεις.

Μία συστηματική ανάλυση σας βοηθά να κατανοήσετε μια κατάσταση και να καθορίσετε τι είναι αυτό που μπορεί να έχει αποτέλεσμα και τι όχι. Οι βασικές συσχετίσεις και τα κρυμμένα αιτιολογικά δίκτυα που βασίζονται στην ιστορία της εταιρείας αρχίζουν να γίνονται προφανή. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να ξεχωρίσετε τα αιτιολογικά δίκτυα από τα συμπτώματα.

Επίσης, επειδή η ποιότητα της ανάλυσης μιας περίπτωσης εξαρτάται από την εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων, είναι σημαντικό να εφαρμόσετε τις ιδέες, τα μοντέλα και τις θεωρίες που φαίνονται χρήσιμα στην αξιολόγηση και επίλυση κάθε μεμονωμένης κατάστασης. Καθώς θα καταγράφετε τα δεδομένα και τα συμπτώματα, μπορεί να σας εμφανιστεί μία χρήσιμη θεωρία. Βέβαια, η εξοικείωση με τα θεωρητικά μοντέλα μπορεί να είναι σημαντική για την αποτελεσματική ανάλυση μιας κατάστασης. Οι επιτυχημένοι σπουδαστές και οι επιτυχημένες οργανωτικές στρατηγικές εμπλουτίζουν διαρκώς τα νοηματικά τους εργαλεία.

Πραγματοποίηση της Διάγνωσης

Το πέμπτο βήμα στην αποτελεσματική ανάλυση μιας περίπτωσης - η διάγνωση - είναι η διαδικασία αναγνώρισης και αποσαφήνισης της ρίζας των προβλημάτων, με τη σύγκριση των στόχων προς τα δεδομένα. Στο βήμα αυτό, είναι χρήσιμο ν' αναζητήσουμε τις ασυμφωνίες. Ασυμφωνίες είναι οι καταστάσεις όπου οι στόχοι δεν ταιριάζουν με τα γνωστά δεδομένα. Όταν αξιολογείτε την πραγματική απόδοση μιας οργάνωσης, μιας επαγγελματικής ομάδας ή ενός ατόμου, μπορεί να σημειώσετε μία υπερβολική ή υποτονική επίτευξη (σε σχέση με τους καθιερωμένους στόχους). Βέβαια, οι καταστάσεις στις οποίες το πρόβλημα είναι ένα και μοναδικό είναι μάλλον σπάνιες. Κατά τον ίδιο τρόπο, θ' αναγνωρίσετε ότι οι περιπτώσεις που μελετάτε έχουν αρκετά σύνθετη φύση.

Η αποτελεσματική διάγνωση απαιτεί από εσάς τον καθορισμό των προβλημάτων που επηρεάζουν τη μακροχρόνια απόδοση και αυτών που απαιτούν άμεσο χειρισμό. Η κατανόηση αυτών των θεμάτων θα σας βοηθήσει να αξιολογήσετε τα προβλήματα και τις ασυμφωνίες, δεδομένων των διαθέσιμων πόρων και των υπαρχόντων εμποδίων.

Υλοποίηση του Σχεδιασμού Δράσης

Το τελικό βήμα σε μια αποτελεσματική ανάλυση περίπτωσης ονομάζεται προγραμματισμός δράσης. Ο σχεδιασμός δράσης είναι η διαδικασία αναγνώρισης των κατάλληλων εναλλακτικών ενεργειών. Σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό της δράσης είναι η επιλογή των κριτηρίων που θα εφαρμοστούν για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να προέλθουν από τις αναλύσεις. Κατά κανόνα, σχετίζονται με τις βασικές στρατηγικές καταστάσεις που αντιμετωπίζει η εστιακή οργάνωση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να ιεραρχήσετε τα κριτήρια, ώστε να εξασφαλίσετε μια λογική και αποτελεσματική αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης.

Ι
λακ
λύσ
ποι
κρι
δειγ
τηγ
λύο
ενα
δεν

λακ
μογ
έλε
λύο
όλε
επι

Τι
τω

Οι
πό.
απ
ενέ
πό
ψε
άπ
κρι
αξι
τηγ
κεγ
τοι
στι
γη

ακ
επ
ενι
πρ
ρό
στ
στ
vic
ενί
ντι
το
ρε
ση
το
εμ
σε
γν
νε
σε

γο
τη
νο
σι

Κατά κανόνα, όταν οι διευθυντές επιλέγουν τις εναλλακτικές λύσεις, προσπαθούν να βρουν "ικανοποιητικές λύσεις". Δηλαδή, αναζητούν αποδεκτούς τρόπους δράσης που να ταιριάζουν με τα περισσότερα επιλεγμένα κριτήρια της αξιολόγησης. Ένας κανόνας που έχει αποδειχθεί χρήσιμος στους ανθρώπους που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, είναι η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης που αφήνει τα περιθώρια επιλογής άλλων εύλογων εναλλακτικών, στην περίπτωση που η επιλεγμένη λύση δεν έχει αποτέλεσμα.

Από τη στιγμή που θα επιλέξετε την καλύτερη εναλλακτική λύση, θα πρέπει να καθορίσετε ένα πλάνο εφαρμογής. Η ανάπτυξη του πλάνου αυτού λειτουργεί ως έλεγχος για την επιτευξιμότητα των εναλλακτικών λύσεων. Έτσι, είναι σημαντικό να σκεφτείτε προσεκτικά όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των επιλεγμένων εναλλακτικών.

Τι Προκύπτει από τις Συζητήσεις των Περιπτώσεων στην Τάξη

Οι συζητήσεις των περιπτώσεων στην τάξη διαφέρουν πολύ από τις παραδόσεις. Η μέθοδος των περιπτώσεων απαιτεί από τους καθηγητές να οδηγούν τη συζήτηση, να ενθαρρύνουν τη μαθητική συμμετοχή και να δίνουν κάποιες εναλλακτικές απόψεις. Όταν οι εναλλακτικές απόψεις δεν εμφανίζονται, τότε οι καθηγητές υιοθετούν μία άποψη, ώστε να προκαλέσουν τους μαθητές να ανταποκριθούν σ' αυτή. Πολλές φορές η εργασία των μαθητών αξιολογείται σε σχέση με την ποσότητα και την ποιότητα της συμμετοχής τους στις συζητήσεις αυτές. Οι μαθητές κερδίζουν από την κριτική που ασκούν οι συμμαθητές τους στις απόψεις τους και από την ανταπόκρισή τους στις προκλήσεις των άλλων μαθητών και / ή του καθηγητή.

Κατά τις συζητήσεις των περιπτώσεων, οι καθηγητές ακούν, θέτουν ερωτήματα και ασκούν πίεση ώστε να επεκτείνουν τις αναλύσεις των περιπτώσεων. Κατά τις ενέργειες αυτές, οι μαθητές ή ο καθηγητής μπορεί να προκαλέσουν τις απόψεις ενός ανθρώπου και την εγκυρότητα των εναλλακτικών απόψεων που έχουν εκφραστεί. Οι προκλήσεις αυτές έχουν μια συγκεκριμένη δομή. Στοχεύουν στην ανάπτυξη των αναλυτικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων των μαθητών. Οι καθηγητές συνήθως ενθαρρύνουν τους μαθητές να είναι καινοτόμοι και αυθεντικοί στην ανάπτυξη και την παρουσίαση των ιδεών τους. Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, οι μαθητές μπορεί να αναπτύξουν μία πιο σύνθετη άποψη της κατάστασης, επωφελούμενοι από τα σχόλια των συμμαθητών τους και του καθηγητή τους. Ανάμεσα στα άλλα οφέλη, η εμπειρία από τις πολυάριθμες συζητήσεις των περιπτώσεων θα βοηθήσει τους μαθητές να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Τα σχόλια που συνεισφέρουν στη συζήτηση αξιολογούνται από τους μαθητές και τον καθηγητή. Για την προσφορά σχετικών σχολίων, οι μαθητές ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν την ανεξάρτητη σκέψη τους και, μέσα από τις συζητήσεις με τους συμμαθητές τους εκτός τά-

ξης, να την εκλεπτύνουν. Σας προτείνουμε να αποφεύγετε φράσεις όπως "Πιστεύω", "Νομίζω", "Νιώθω", όταν συζητάτε τα σχόλιά σας στην ανάλυση μιας περίπτωσης. Αντίθετα, προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε ορισμένες λιγότερο συναισθηματικές φράσεις, όπως "Η ανάλυσή μου δείχνει". Αυτό, τονίζει τη λογική φύση της προσέγγισής σας για την ολοκλήρωση των έξι βημάτων της αποτελεσματικής ανάλυσης μιας περίπτωσης.

Όταν προετοιμάζεστε για μία συζήτηση στην τάξη, θα πρέπει να κανονίσετε ώστε να χρησιμοποιήσετε τα δεδομένα στοιχεία για την εξήγηση της δικής σας εκτίμησης της κατάστασης. Υποθέστε ότι τα δεδομένα της περίπτωσης είναι γνωστά στους συμμαθητές και στον καθηγητή σας. Είναι, άλλωστε, καλό να ετοιμάζετε σημειώσεις πριν τη συζήτηση και να τις χρησιμοποιείτε κατά την εξήγηση της άποψής σας. Οι αποτελεσματικές σημειώσεις δείχνουν στον καθηγητή και τους συμμαθητές σας ότι έχετε ετοιμαστεί για μία ολοκληρωμένη συζήτηση της περίπτωσης. Επιπλέον, οι συνεκτικές σημειώσεις εξαλείφουν την ανάγκη απομνημόνευσης των δεδομένων και των αριθμών που απαιτούνται για την προσεκτική συζήτηση μιας περίπτωσης.

Η διαδικασία ανάλυσης μίας περίπτωσης που περιγράφηκε πιο πάνω μπορεί να σας βοηθήσει να ετοιμαστείτε κατάλληλα για τη συζήτηση μιας περίπτωσης στην τάξη. Η πιστή προσκόλληση σ' αυτή τη διαδικασία καταλήγει στην κατανόηση των θεμάτων που απαιτούνται για την αναγνώριση των προβλημάτων της εταιρείας και την πρόταση στρατηγικών ενεργειών μέσα από τις οποίες η εταιρεία θ' αυξήσει την πιθανότητα να αποκτήσει μία στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Σε ορισμένες περιστάσεις, ο καθηγητής σας μπορεί να σας ζητήσει την προφορική ή γραπτή ανάλυση μιας περίπτωσης. Συνήθως, μία τέτοια εργασία απαιτεί μία ακόμη πιο προσεκτική και συνεκτική μελέτη και ανάλυση των περιεχομένων της περίπτωσης. Ανάλογα με την επιθυμία του καθηγητή σας, η προφορική ή γραπτή ανάλυση μπορεί να ολοκληρωθεί από κάθε μεμονωμένο μαθητή ή από ομάδες δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που αποκτούνται μέσα από την ολοκλήρωση των έξι βημάτων που εμφανίζονται στον Πίνακα 2, είναι και η αξία της ανάπτυξης μιας προφορικής ή γραπτής ανάλυσης. Ωστόσο, όταν ετοιμάζετε μια γραπτή ή προφορική παρουσίαση, θα πρέπει να λάβετε υπ' όψιν σας τη συνολική δομή μέσα στην οποία θα παρουσιαστούν οι πληροφορίες σας και τα σχόλιά σας. Αυτή η δομή αποτελεί το επίκεντρο της επόμενης παραγράφου.

Προετοιμάζοντας μία Γραπτή / Προφορική Παρουσίαση Περίπτωσης

Η εμπειρία μάς έχει δείξει ότι υπάρχουν δύο τρόποι σκέψης που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη μιας προφορικής ή γραπτής παρουσίασης (δείτε Εικόνα 1). Το πάνω μέρος του μοντέλου στην Εικόνα 1 υπογραμμίζει την ανάλυση της προετοιμασίας μιας περίπτωσης.

Στο στάδιο της ανάλυσης, θα πρέπει αρχικά να αναλύσετε τα θέματα εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση. Μετά, η περιβαλλοντική σας ανάλυση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη συγκεκριμένη βιομηχανία (ή βιομηχανίες, στην περίπτωση μιας διαφο-

ροποιημένης επιχείρησης) όπου λειτουργεί η εταιρεία. Τέλος, θα πρέπει να εξετάσετε το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσ' από την έρευνα των τριών αυτών επιπέδων του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα είστε σε θέση ν' αναγνωρίσετε τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση καταλήγει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των μειονεκτημάτων της εταιρείας.

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 1, θα πρέπει έπειτα να μετατοπίσετε το κέντρο βάρους από την ανάλυση στη σύνθεση. Ειδικότερα, πρέπει να συνδυάσετε τις πληροφορίες που έχετε λάβει από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Ο συνδυασμός των πληροφοριών σας επιτρέπει να δημιουργήσετε εναλλακτικές λύσεις με τις οποίες μπορούν να επιλυθούν τα προβλήματα ή οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Από τη στιγμή που θα έχετε αναγνωρίσει την καλύτερη εναλλακτική λύση, μέσ' από μία αξιολόγηση που θα βασίζεται στα προκαθορισμένα κριτήρια και στόχους, θα πρέπει ν' αναζητήσετε τις ενέργειες εφαρμογής.

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τους τομείς που πρέπει να περιληφθούν σε μία προφορική ή γραπτή παρουσίαση: εισαγωγή (στρατηγικό προφίλ και σκοπός), ανάλυση καταστάσεως, δηλώσεις πλεονεκτημάτων/μειονεκτημάτων και ευκαιριών/απειλών, διαμόρφωση στρατηγικής και εφαρμογή. Οι τομείς αυτοί, που μπορούν να ολοκληρω-

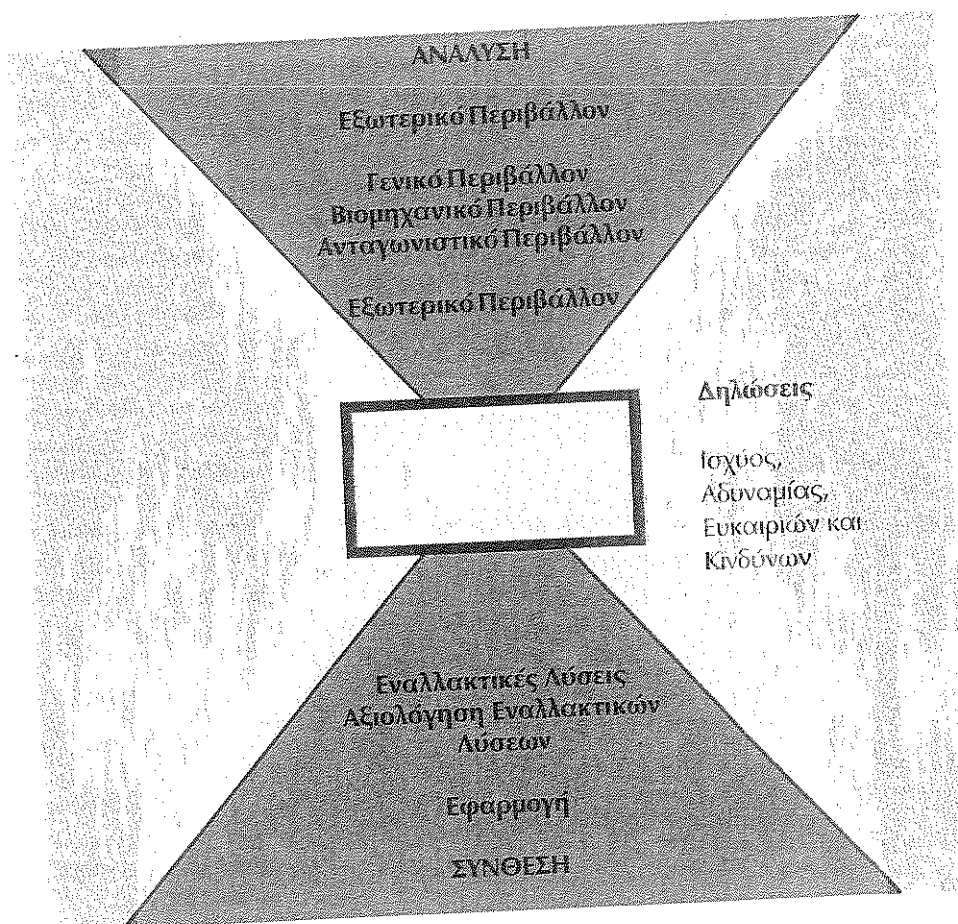
θούν μόνο με τη χρήση των δύο τύπων σκέψης της Εικόνας 1, περιγράφονται στην ακόλουθη παράγραφο. Η εξοικείωση με τα περιεχόμενα των 13 κεφαλαίων αυτού του βιβλίου είναι σημαντική, επειδή το γενικό διάγραμμα μιας προφορικής ή γραπτής παρουσίας, που φαίνεται στον Πίνακα 3, βασίζεται στην κατανόηση των διαδικασιών επιχειρηματικής στρατηγικής, που αναφέρονται λεπτομερώς στα κεφάλαια αυτά.

Στρατηγικό Προφίλ και Σκοπός της Ανάλυσης Περίπτωσης

Στο στρατηγικό προφίλ θα πρέπει ν' αναφέρονται συνοπτικά τα σημαντικότερα στοιχεία της περίπτωσης που έχουν επηρεάσει την ιστορική στρατηγική κατεύθυνση και την απόδοση της εταιρείας. Δε χρειάζεται να καταγράψετε πάλι τα δεδομένα στο προφίλ. Αντίθετα, θα σχολιάσετε τον τρόπο με τον οποίο τα βασικά δεδομένα οδήγησαν την ανάλυσή σας σ' ένα συγκεκριμένο επίκεντρο. Αυτό το κύριο επίκεντρο θα πρέπει να τονίζεται στα συμπεράσματα αυτού του τομέα. Επιπλέον, ο τομέας αυτός θα πρέπει να αναφέρει τις σημαντικότερες αξιώσεις σχετικά με τα δεδομένα, πάνω στις οποίες θα βασιστεί η ανάλυσή σας.

Ανάλυση Κατάστασης

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, το γενικό σημείο εκκίνησης για την ολοκλήρωση μιας ανάλυσης καταστάσεως είναι το γενικό περιβάλλον.



Εικόνα 1 Στρατηγικές Ανάλυσης + Σύνθεσης στην προετοιμασία της μελέτης περιπτώσεων

Πίνακας 3 Γενικό Διάγραμμα για μία Προφορική ή Γραπτή Παρουσίαση

- I. Στρατηγικό Προφίλ και Σκοπός της Ανάλυσης της Περίπτωσης
- II. Ανάλυση Καταστάσεως
 - A. Γενική περιβαλλοντική ανάλυση
 - B. Βιομηχανική ανάλυση
 - Γ. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
 - Δ. Εσωτερική ανάλυση
- III. Αναγνώριση του Επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των απειλών, καθώς και των εταιρικών δυνατοτήτων και αδυναμιών (Ανάλυση SWOT)
- IV. Διαμόρφωση Στρατηγικής
 - A. Εναλλακτικές στρατηγικές
 - B. Εναλλακτική αξιολόγηση
 - Γ. Εναλλακτική επιλογή
- V. Εφαρμογή Εναλλακτικών Στρατηγικών
 - A. Αντικείμενα δράσης
 - B. Σχέδιο δράσης

Γενική Ανάλυση Περιβάλλοντος Αρχικά, στην ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης, τόσο στην εταιρεία όσο και στη βιομηχανία. Μετά την αξιολόγηση, θα πρέπει να αναλύσετε τις γενικές περιβαλλοντικές τάσεις. Στον Πίνακα 4 καταγράφεται ένας αριθμός περιβαλλοντικών τάσεων που, όταν μελετηθούν, μπορεί να οδηγήσουν σε αξιολογές σκέψεις. Πολλά από τα θέματα αυτά εξηγούνται καλύτερα στο Κεφάλαιο 2. Είναι απαραίτητο να αξιολογήσετε τις επιδράσεις αυτών των τάσεων στην εταιρική στρατηγική και τη βιομηχανία (ή τις βιομηχανίες) μέσα στην οποία συναγωνίζεται για τη στρατηγική της ανταγωνιστικότητα.

Βιομηχανική ανάλυση Από τη στιγμή που θα έχετε αναλύσει τις γενικές περιβαλλοντικές τάσεις, θα πρέπει να μελετήσετε τις επιδράσεις τους στην εκάστοτε βιομηχανία. Πολύ συχνά, η ίδια περιβαλλοντική τάση μπορεί να έχει διαφορετική επίδραση σε ξεχωριστές βιομηχανίες. Επιπλέον, η ίδια τάση μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις στην ίδια βιομηχανία με διαφορετικό τρόπο. Για

Πίνακας 4 Δείγμα γενικών περιβαλλοντικών κατηγοριών

Τεχνολογία	■ Η τεχνολογία της πληροφορικής γίνεται όλο και πιο φθηνή και προσφέρει πιο πρακτικές εφαρμογές. ■ Η τεχνολογία της βάσης στοιχείων επιτρέπει την οργάνωση με σύνθετα στοιχεία και τη διανομή της πληροφορίας. ■ Η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων επιτρέπει τη γρήγορη μετάδοση κάθε πηγής πληροφοριών, όπως τη φωνή, τη γραπτή επικοινωνία και τη βιντεοσκοπημένη επικοινωνία.
Δημογραφικές Τάσεις	■ Η ηλεκτρονική σχεδίαση και οι τεχνολογίες κατασκευής εξακολουθούν να υπηρετούν την ποιότητα και την προσαρμοστικότητα (flexibility). ■ Τοπικές αλλαγές στον πληθυσμό εξαιτίας της μετανάστευσης. ■ Αύξηση της μέσης πληθυσμιακής ηλικίας. ■ Αύξηση της ηλικίας της γενιάς των baby boomers.
Οικονομικές Τάσεις	■ Ποσοστά τόκων. ■ Ποσοστό πληθωρισμού. ■ Ποσοστό εξοικονομήσεων. ■ Εμπορικά ελλείμματα. ■ Ελλείμματα προϋπολογισμού. ■ Τιμές συναλλαγής.
Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον	■ Επιβολή αντιτράστ. ■ Αλλαγές στη φορολογική πολιτική. ■ Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος. ■ Επέκταση των κανονισμών και της απελευθέρωσης. ■ Αναπτυσσόμενες χώρες ιδιωτικοποιούν τα κρατικά μονοπώλια. ■ Βιομηχανίες κρατικής ιδιοκτησίας.
Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον	■ Αυξανόμενος αριθμός γυναικών στο εργατικό δυναμικό. ■ Συνειδητοποίηση στα θέματα υγείας και ομορφιάς. ■ Ενδιαφέρον για το περιβάλλον. ■ Ενδιαφέρον για τους πελάτες.
Παγκόσμιο Περιβάλλον	■ Τιμές συναλλάγματος ■ Συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου ■ Εμπορικά ελλείμματα ■ Νέες ή αναπτυσσόμενες αγορές

παράδειγμα, με την απελευθέρωση της αεροπορικής βιομηχανίας, οι παλιότερες, καθιερωμένες αερογραμμές σημείωσαν πτώση στα κέρδη τους, ενώ πολλές μικρότερες αερογραμμές, με χαμηλότερο κόστος, και μεγαλύτερη ελαστικότητα, κατάφεραν να εισχωρήσουν επιθετικά σε νέες αγορές.

Το μοντέλο του Porter για τις πέντε δυνάμεις αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της συγκεκριμένης βιομηχανίας (δείτε Κεφάλαιο 2). Είναι σημαντική η προσεκτική μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (δηλαδή η δύναμη του προμηθευτή (supplier power), του αγοραστή, ενδεχομένως εισερχόμενες επιχειρήσεις (potential new entrants), τα υποκατάστατα προϊόντα, και η άμιλλα ανάμεσα στους ανταγωνιστές) επηρεάζουν την εταιρική στρατηγική. Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές σχετικά με τις στρατηγικές επιχειρησιακού επιπέδου, ίσως όχι επαγγελματικού επιπέδου (the specific business - level strategies) (π.χ., διαφοροποίηση, χαμηλό κόστος, επίκεντρο) που εφαρμόζονται. Ορισμένες φορές, η στρατηγική ανάλυση μιας ομάδας παρουσιάζει ένα διαφορετικό τρόπο με τον οποίο οι περιβαλλοντικές τάσεις επηρεάζουν τους βιομηχανικούς ανταγωνιστές. Η στρατηγική ανάλυση των ομάδων είναι χρήσιμη για την κατανόηση της ανταγωνιστικής βιομηχανικής δομής και των δυνατοτήτων κέρδους που υπάρχουν μέσα σ' αυτήν τη δομή.

Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Οι εταιρείες πρέπει επίσης ν' αναλύουν τους βασικούς (primary) ανταγωνιστές τους. Με την ανάλυση αυτή θα εντοπιστούν οι τρέχουσες στρατηγικές των ανταγωνιστών, ο στρατηγικός σκοπός, η στρατηγική αποστολή, οι δυνατότητες, οι βασικές ικανότητες και ένα προφίλ ανταγωνιστικής ανταπόκρισης. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες στην εταιρεία για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής και για την πρόβλεψη των πιθανών αντιδράσεων των ανταγωνιστών. Οι πηγές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τη βιομηχανία και τις ανταγωνιστικές εταιρείες μίας επιχείρησης, καταγράφονται στο Παράρτημα Ι. Σ' αυτήν τη λίστα περιλαμβάνεται μία μεγάλη ποικιλία εκδόσεων, όπως περιοδικά, εφημερίδες, βιβλιογραφίες και κατάλογοι επιχειρήσεων, βιομηχανικές αναλογίες, προβλέψεις, κατατάξεις/εκτιμήσεις, και άλλα χρήσιμα στατιστικά στοιχεία.

Εσωτερική Ανάλυση Η εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων μιας εταιρείας μέσω από μία αξιολογική αλυσίδα εξυπηρετεί τη μετακίνηση από το εξωτερικό στο εσωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση των κυρίαρχων και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της αξιολογικής αλυσίδας προσφέρει ευκαιρίες κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Μία τέτοια ανάλυση βοηθά στην επισήμανση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων (δείτε Κεφάλαιο 3, για την εξήγηση της αξιολογικής αλυσίδας).

Για τους σκοπούς της προετοιμασίας μιας προφορικής ή γραπτής παρουσίασης, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι δυνάμεις είναι εσωτερικοί πόροι και δυνατότητες που μπορεί να εξελιχθούν σε βασικές ικανότητες.

Οι αδυναμίες, από την άλλη πλευρά, είναι εσωτερικοί πόροι και δυνατότητες που μπορούν να θέσουν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έτσι, ορισμένοι από τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης αποτελούν πλεονεκτήματα, ενώ άλλοι αδυναμίες.

Κατά την αξιολόγηση των εσωτερικών χαρακτηριστικών της εταιρείας, έχει μεγάλη σημασία η ανάλυση των λειτουργικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στην τεχνολογία, πρέπει να αξιολογήσουμε τις δραστηριότητες της σχετικά με την τεχνολογική της αναβάθμιση και τις ενέργειες εκσυγχρονισμού. Αν η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στην αγορά, τότε οι λειτουργικές ενέργειες μάρκετινγκ που πραγματοποιεί έχουν μέγιστη σημασία. Αν η εταιρεία αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες, οι σημαντικότερες οικονομικές αναλογίες θα πρέπει να αξιολογηθούν με μεγάλη προσοχή. Στην ουσία, εξαιτίας της σημασίας της οικονομικής υγείας, στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτούνται οικονομικές αναλύσεις. Στο Παράρτημα II καταγράφονται και καθορίζονται λειτουργικά πολλές κοινές οικονομικές αναλογίες. Ανάμεσα σ' αυτές περιλαμβάνονται τύποι για το κέρδος, τη ρευστότητα, την αύξηση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, τη δραστηριότητα και την απόδοση των μετόχων. Άλλα εταιρικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να εξεταστούν για τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνουν την ηγεσία, την οργανωτική φιλοσοφία, τη δομή και τα συστήματα ελέγχου.

Αναγνώριση των Ευκαιριών και των Κινδύνων του Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος και των Δυνατοτήτων και Αδυναμιών μίας Επιχείρησης (Ανάλυση SWOT)

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης μιας κατάστασης είναι η αναγνώριση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μίας εταιρείας, καθώς και των κινδύνων και των ευκαιριών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Το επόμενο βήμα απαιτεί την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών και των ευκαιριών και κινδύνων, για την εξακρίβωση των στοιχείων που ωφελούν ή δεν ωφελούν τις προσπάθειες της εταιρείας να επιτύχει μία στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Οι αναλυτές των περιπτώσεων και οι άνθρωποι που διαμορφώνουν τις οργανωτικές στρατηγικές, προσπαθούν να συνδυάσουν τις δυνατότητες της εταιρείας με τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Επιπλέον, οι δυνατότητες επιλέγονται για να εμποδίσουν ένα σοβαρό κίνδυνο στο επιχειρησιακό περιβάλλον από το να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση της επιχείρησης. Κατά τη διεξαγωγή μίας ανάλυσης S.W.O.T., κύριος στόχος είναι να καθοριστεί η θέση της εταιρείας (στην αγορά), έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που δίνονται, αποφεύγοντας παράλληλα ή ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους τους επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα μίας ανάλυσης SWOT παρέχουν σημαντικές γνώσεις σχετικά με τις στρατηγικές που θα επιλέξει να εφαρμόσει μία εταιρεία για την επίτευξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Η ανάλυση μίας περίπτωσης δε θα πρέπει να είναι υπερτονισμένη σχετικά με τη σύνθεση των αποτελεσμάτων.

των που προκύπτουν από τις αναλυτικές σας προσπάθειες. Μπορεί να υπάρχει μια ισχυρή επιθυμία να αφιερώσετε το μεγαλύτερο μέρος της γραπτής ή προφορικής σας ανάλυσης στα αποτελέσματα της μελέτης σας. Είναι όμως σημαντικό να κάνετε μια ισοτίμη προσπάθεια ανάπτυξης και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και σχεδιασμού του τρόπου εφαρμογής των επιλεγμένων στρατηγικών.

Διαμόρφωση Στρατηγικής - Στρατηγικές Εναλλακτικών Λύσεων, Εναλλακτική Αξιολόγηση και Εναλλακτική Επιλογή

Η ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων είναι ίσως το πιο δύσκολο βήμα κατά την προετοιμασία μιας προφορικής ή γραπτής παρουσίασης. Πολύ συχνά αναπτύσσονται τρεις με τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές (δείτε Κεφάλαιο 4 για τις επιχειρησιακού επιπέδου εναλλακτικές στρατηγικές, και Κεφάλαιο 6 για τις εταιρικού επιπέδου εναλλακτικές στρατηγικές). Κάθε εναλλακτική στρατηγική θα πρέπει να είναι εφικτή (π.χ., θα πρέπει να ταιριάζει με τα πλεονεκτήματα, τις δυνατότητες και τις βασικές ικανότητες της εταιρείας) και η δυνατότητα επίτευξης θα πρέπει να παρουσιάζεται. Επιπλέον, θα πρέπει να δείξετε τον τρόπο με τον οποίο κάθε εναλλακτική λύση εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ή αποφεύγει τις απειλές που παρουσιάζονται σ' αυτό. Η ανάπτυξη προσεκτικά σχεδιασμένων εναλλακτικών στρατηγικών απαιτεί το συνδυασμό των αναλυτικών σας αποτελεσμάτων και δημιουργεί υψηλότερη εγκυρότητα στις προφορικές ή γραπτές σας παρουσιάσεις.

Από τη στιγμή που θα έχετε αναπτύξει ισχυρές εναλλακτικές στρατηγικές, θα πρέπει να αξιολογήσετε την καθεμία, ώστε να επιλέξετε την καλύτερη. Η επιλογή σας πρέπει να είναι αιτιολογημένη και να προσφέρει περισσότερα οφέλη από τις άλλες εναλλακτικές. Έτσι, είναι σημαντική η εμπειριστατωμένη μελέτη τόσο της ανάπτυξης των εναλλακτικών λύσεων όσο και της αξιολόγησής τους. Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής θα πρέπει να αιτιολογηθεί.

Εφαρμογή Εναλλακτικής Στρατηγικής - Αντικείμενα Δράσης και Σχέδια Δράσης

Μετά την επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής (δηλαδή της στρατηγικής που έχει την υψηλότερη πιθανότητα να τονίσει την εταιρική στρατηγική ανταγωνιστικότητα), πρέπει να σκεφτείτε έναν τρόπο αποτελεσματικής εφαρμογής της. Η αποτελεσματική σύνθεση είναι

σημαντική για την εξασφάλιση του ότι έχετε λάβει υπ' όψιν και έχετε αξιολογήσει όλα τα κρίσιμα θέματα εφαρμογής. Τα θέματα που μπορεί να σκεφτείτε, περιλαμβάνουν τις δομικές αλλαγές που ίσως είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής. Επιπλέον, μπορεί να χρειαστούν ηγετικές αλλαγές και νέοι έλεγχοι ή κίνητρα για την εφαρμογή της στρατηγικής δράσης. Οι ενέργειες εφαρμογής που προτείνετε θα πρέπει να είναι λεπτομερώς καταγεγραμμένες και να συνοδεύονται από πλήρη ανάλυση. Περιστασιακά, μία προσεκτική αξιολόγηση των ενεργειών εφαρμογής μπορεί να δείξει ότι η στρατηγική που επιλέξατε δεν είναι τόσο κατάλληλη, όσο αρχικά νομίζατε. Μία στρατηγική είναι καλή όταν η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να την εφαρμόσει αποτελεσματικά. Έτσι, είναι σημαντική η προσπάθεια καθορισμού μιας αποτελεσματικής εφαρμογής.

Διαδικαστικά Θέματα

Πρέπει να είστε σίγουροι ότι η παρουσίασή σας (είτε είναι γραπτή είτε προφορική) έχει μία λογική συνέχεια. Για παράδειγμα, αν η παρουσίασή σας αναγνωρίζει ένα στόχο, αλλά η ανάλυσή σας επικεντρώνεται σε θέματα που διαφέρουν από το στόχο αυτό, τότε θα είναι εμφανής μία λογική ασυνέπεια. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι εναλλακτικές στρατηγικές σας θα πρέπει να απορρέουν από την εκτίμηση των δυνάμεων, των δυνατοτήτων, των ευκαιριών και των απειλών που εντοπίσατε στις εσωτερικές και εξωτερικές σας αναλύσεις.

Εξίσου σημαντικά στοιχεία για μία αποτελεσματική παρουσίαση είναι η συνεκτικότητα και η σαφήνεια. Η συνεκτικότητα αποδεικνύεται από την πληρότητα της ανάλυσης και της ανάπτυξης εναλλακτικών στρατηγικών. Επίσης, σημαντική είναι η σαφήνεια των αναλυτικών σας αποτελεσμάτων, η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής και ο σχεδιασμός των ενεργειών εφαρμογής. Για παράδειγμα, η αναφορά των δυνατοτήτων και των αδυναμιών θα πρέπει να απορρέει ξεκάθαρα και λογικά από την εσωτερική ανάλυση που έχετε παρουσιάσει.

Οι παρουσιάσεις (προφορικές ή γραπτές) που χαρακτηρίζονται από λογική συνοχή, πληρότητα και σαφήνεια σκοπού, και περιλαμβάνουν αποτελεσματική ανάλυση και εφικτές προτάσεις (στρατηγικής και εφαρμογής), είναι οι πλέον αποτελεσματικές και θα λάβουν θετικές αξιολογήσεις. Επιπλέον, η ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων για μία τέτοια παρουσίαση θα συμβάλει θετικά στη μελλοντική σας εργασιακή απόδοση και την επιτυχία στην καριέρα σας.

Παράρτημα Ι: Πηγές Βιομηχανικής και Ανταγωνιστικής Ανάλυσης

Αποσπάσματα και Ευρετήρια

Περιοδικά	ABI / Inform
	Business Periodicals Index
	Info Trac (Πολυδιάστατος ηλεκτρονικός κατάλογος σε CD-ROM)
	Investext (CD-ROM)
	Predicasts F & S Index United States
	Predicasts Overview of Markets and Technology (PROMT)
	Predicasts R & S Index Europe
	Predicasts R & S Index International
	Public Affairs Information Service Bulletin (PAIS)
	Reader's Guide to Periodical Literature
Εφημερίδες	NewsBank
	Business NewsBank
	New York Times Index
	Wall Street Journal Index
	Wall Street Journal / Barron's Index
	Washington Post Index

Βιβλιογραφία

Encyclopedia of Business Information Sources
Handbook of Business Information

Κατάλογοι

Εταιρείες - Γενικά	America's Corporate Families and International Affiliates
	Hoover's Handbook of American Business
	Hoover's Handbook of World Business
	Million Dollar Directory
	Standard & Poor's Corporation Records
	Standard & Poor's Register of Corporations, Directors, and Executives
	Ward's Business Directory
Εταιρείες - Διεθνείς	America's Corporate Families and International Affiliates
	Business Asia
	Business China
	Business Eastern Europe
	Business Europe
	Business International
	Business International Money Report
	Business Latin America
	Directory of American Firms Operating in Foreign Countries
	Directory of Foreign Firms Operating in the United States
Εταιρείες - Κατασκευαστές	Hoover's Handbook of World Business
	Moody's Manuals, International (2 τόμοι)
	Who Owns Whom
	Manufacturing USA: Industry Analyses, Statistics and Leading Companies
	Thomas Register of American Manufacturers
Εταιρείες - Ιδιωτικές	Αμερικανικό Γραφείο Διοίκησης και Προϋπολογισμού, Ανώτερο Γραφείου του Προέδρου, Standard Industrial Classification Manual
	U.S. Manufacturer's Directory
	Million Dollar Directory
Εταιρείες - Δημόσιες	Ward's Directory
	Ετήσιες Αναφορές και Αναφορές 10-K
	Disclosure (εταιρικές αναφορές)
	Q-File
	Moody's Manuals:
	Moody's Bank and Finance Manual
	Moody's Industrial Manual
	Moody's International Manual
	Moody's Municipal and Government Manual
	Moody's OTC Industrial Manual
	Moody's OTC Unlisted Manual
	Moody's Public Utility Manual
	Moody's Transportation Manual

Standard & Poor Corporation, Standard Corporate Descriptions:
 Standard & Poor's Handbook
 Standard & Poor's Industry Surveys
 Standard & Poor's Investment Advisory Service
 Standard & Poor's Outlook
 Standard & Poor's Statistical Service

Εταιρείες - θυγατρικές
 και Συνεργατικές

America's Corporate Families and International Affiliates
 Ward's Directory
 Who Owns Whom
 Moody's Industry Review
 Standard & Poor's Analyst's Handbook
 Standard & Poor's Industry Report Service
 Standard & Poor's Industry Surveys (2 τόμοι)
 Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου, U.S. Industrial Outlook

Βιομηχανικοί Τύποι

Dun & Bradstreet, Industry Norms and Key Business Ratios
 Robert Morris Associates Annual Statement Studies
 Troy Almanac of Business and Industrial Financial Ratios

Βιομηχανικές Προβλέψεις

International Trade Association, U.S. Industrial Outlook Predicasts Forecasts

Κατατάξεις & Επικυρώσεις

Ετήσια Αναφορά της Αμερικανικής Βιομηχανίας στο περιοδικό *Forbes*
Business Rankings and Salaries
Business One Irwin Business and Investment Almanac
 Εταιρικές και Βιομηχανικές Ερευνητικές Αναφορές (CIRR)
 Dun's Business Rankings
 Moody's Industrial Review
 Rating Guide to Franchises
 Standard & Poor's Industry Report Service
 Value Line Investment Survey
 Ward's Business Directory

Στατιστικές

American Statistics Index (ASI) Γραφείο Απογραφής, Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου,
Economic Census Publications
 Γραφείο Απογραφής, Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου, *Statistical Abstract of the United States*
 Γραφείο Οικονομικών Αναλύσεων, Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου, *Survey of Current Business*
 Εσωτερική Υπηρεσία Εσόδων (IRS), Αμερικανικό Θησαυροφυλάκιο, *Statistics of Income:*
Corporation Income Tax Returns
 Statistical Reference Index (SRI)

Παράρτημα II: Οικονομικές Αναλύσεις στις Μελέτες Περιπτώσεων

Πίνακας Α.1 Τύποι Κέρδους

Αναλογία	Φόρμουλα	Τι δείχνουν
1. Απόδοση στα συνολικά περιουσιακά στοιχεία	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους}}{\text{Σύνολο περιουσιακών στοιχείων}}$ ή $\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους} + \text{τόκος}}{\text{Σύνολο περιουσιακών στοιχείων}}$	Την καθαρή απόδοση της συνολικής επένδυσης της εταιρείας ή την απόδοση στις επενδύσεις των πιστωτών και των μετόχων
2. Απόδοση στα μετοχικά μερίσματα (ή επιστροφή στην καθαρή αξία)	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους}}{\text{Σύνολο μετοχικού μεριδίου}}$	Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί η εταιρεία τα κεφάλαια των μετόχων.
3. Απόδοση στα κοινά μερίσματα	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους} - \text{προτιμώμενα μετοχικά μερίσματα}}{\text{Σύνολο μετοχικού κεφαλαίου} - \text{ανά αξία προτιμώμενου κεφαλαίου}}$	Την καθαρή απόδοση στα κοινά μερίσματα.
4. Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (ή επιστροφή στις πωλήσεις)	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους και πριν από τον τόκο}}{\text{Πωλήσεις}}$	Το κέρδος της εταιρείας από τις κανονικές λειτουργίες της.
5. Καθαρό περιθώριο κέρδους (ή καθαρή επιστροφή στις πωλήσεις)	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους}}{\text{Πωλήσεις}}$	Το καθαρό κέρδος της εταιρείας ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.

Πίνακας Α.2 Τύποι Ρευστότητας

Αναλογία	Φόρμουλα	Τι δείχνουν
1. Τρέχουσα αναλογία	$\frac{\text{Τρέχοντα στοιχεία}}{\text{Τρέχοντα χρέη}}$	Τη δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τα τρέχοντα χρέη της.
2. Ταχεία αναλογία (ή αναλογία τεστ ρευστότητας)	$\frac{\text{Τρέχοντα στοιχεία} - \text{απογραφή}}{\text{Τρέχοντα χρέη}}$	Τη δυνατότητα της εταιρείας να πληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, χωρίς να εξαρτάται από τις πωλήσεις των στοιχείων της απογραφής.
3. Κατάλογος απογραφής προς το καθαρό, εργαζόμενο κεφάλαιο	$\frac{\text{Απογραφή}}{\text{Τρέχοντα στοιχεία} - \text{Τρέχοντα χρέη}}$	Την έκταση στην οποία το απασχολούμενο κεφάλαιο της εταιρείας σχετίζεται με τα στοιχεία της απογραφής

Πίνακας Α.3 Τύποι Αποδοτικότητα Κεφαλαίου

Αναλογία	Φόρμουλα	Τι δείχνουν
1. Οφειλές προς περιουσιακά στοιχεία	$\frac{\text{Σύνολο οφειλών}}{\text{Σύνολο περιουσιακών στοιχείων}}$	Σύνολο χρηματικών ποσών που έχει δανείσει ως ποσοστό των συνολικών περιουσιακών στοιχείων
2. Οφειλές προς μετοχικό κεφάλαιο	$\frac{\text{Σύνολο οφειλών}}{\text{Συνολικό μετοχικό κεφάλαιο}}$	Δανεισμένα χρηματικά ποσά προς τα ποσά που παρέχονται από τους μετόχους
3. Μακροπρόθεσμες οφειλές προς μετοχικό κεφάλαιο	$\frac{\text{Μακροχρόνιες οφειλές}}{\text{Συνολικό μετοχικό κεφάλαιο}}$	Απόδοση κεφαλαίου όπως χρησιμοποιείται από την εταιρεία
4. Χρόνοι απολαβής τόκου (ή αναλογία κάλυψης)	$\frac{\text{Κέρδη προ φόρων και τόκων}}{\text{Σύνολο χρεώσεων τόκων}}$	Η δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει όλες τις πληρωμές των τόκων
5. Κάλυψη σταθερών χρεώσεων	$\frac{\text{Κέρδη προ φόρων και τόκων} + \text{ενοίκια}}{\text{Σύνολο χρεώσεων τόκων} + \text{ενοίκια}}$	Η δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει όλα τα πάγια έξοδά της μαζί με τα ενοίκια

Πίνακας Α.4 Τύποι Δραστηριοτήτων

Αναλογία	Φόρμουλα	Τι δείχνουν
1. Ανακύκλωση αποθήκης	$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα εμπορευμάτων}}$	Την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί την αποθήκη της
2. Ανακύκλωση σταθερών περιουσιακών στοιχείων	$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σταθερά στοιχεία}}$	Την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της
3. Ανακύκλωση συνολικών περιουσιακών στοιχείων	$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο στοιχεία}}$	Την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα συνολικά της περιουσιακά στοιχεία
4. Ανακύκλωση εισπρακτέων λογαριασμών	$\frac{\text{Ετήσιες πιστωτικές πωλήσεις}}{\text{Λογαριασμοί εισπρακτέοι}}$	Πόσες φορές εισπράχθηκαν οι συνολικοί εισπρακτέοι λογαριασμοί κατά τη διάρκεια μιας φορολογικής περιόδου
5. Μέση περίοδος συλλογής	$\frac{\text{Λογαριασμοί εισπρακτέοι}}{\text{Μέσες ημερήσιες πωλήσεις}}$	Το μέσο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο περιμένει η επιχείρηση για να εισπράξει τις πληρωμές της μετά τις πωλήσεις

Πίνακας Α.5 Τύποι Μετοχικών Επιστροφών

Αναλογία	Φόρμουλα	Τι δείχνουν
1. Απόδοση μερισμάτων προς κοινές μετοχές	$\frac{\text{Ετήσια μερίσματα ανά μετοχή}}{\text{Τρέχουσα αγοραστική τιμή ανά μετοχή}}$	Την επιστροφή χρημάτων στους κοινούς μετόχους με τη μορφή μερισμάτων
2. Αναλογία τιμών - εισπράξεων	$\frac{\text{Τρέχουσα αγοραστική τιμή ανά μετοχή}}{\text{Εισπράξεις μετά τους φόρους ανά μετοχή}}$	Δείκτης της αγοραστικής αντίληψης για την εταιρεία. Συνήθως, οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες ή οι εταιρείες με το μικρότερο ρίσκο έχουν υψηλότερες αναλογίες PE (Price-Earnings) απ' ό,τι οι πιο αργά αναπτυσσόμενες εταιρείες ή οι εταιρείες με μεγαλύτερο ρίσκο.
3. Ποσοστό απόδοσης μερίσματος	$\frac{\text{Ετήσια μερίσματα ανά μετοχή}}{\text{Εισπράξεις μετά τους φόρους ανά μετοχή}}$	Δείκτης των μερισμάτων που πληρώνονται ως ποσοστό των κερδών
4. Ροή ρευστών ανά μετοχή	$\frac{\text{Κέρδη μετά τους φόρους} + \text{αποσβέσεις}}{\text{Αριθμός κοινών μετοχών σε δημόσια εγγραφή}}$	Μέτρηση των συνολικών ρευστών ανά μετοχή που προσφέρονται για χρήση από την εταιρεία

Υποσημειώσεις

1. C. Christensen, 1989, *Teaching and the Case Method* (Βοστώνη: Harvard Business School Publishing Division). C. C. Lundberg, 1993, Introduction to the Case Method, in C. M. Vance (ed.), *Mastering Management Education* (Newbury Park, Calif.: Sage).
2. C.C. Lundberg και E. Enz, 1993, A framework for student case preparation, *Case Research Journal* 13 (Καλοκαίρι): 133.
3. J. Soltis, 1971, John Dewey, in L. E. Deighton (ed.), *Encyclopedia of Education* (Νέα Υόρκη: Macmillan and Free Press).